

چکیده

سازمان‌های طلایه‌دار در تلاش مستمر و فزاینده برای کسب مزیت‌های راهبردی، موضوع نوآوری را از جهات گوناگون مورد توجه قرار داده و برای نیل به آن از اهرم‌های گوناگون سود می‌جویند. در این میان، اثرات مستقیم و غیرمستقیم سبک رهبری تحول‌آفرین توجه صاحب‌نظران زیادی را به خود جلب نموده است. از این منظر مقاله حاضر درصدد است تا تأثیر مستقیم سبک رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی را در عرصه شرکت‌های خصوصی فناوری‌محور مستقر در شهر تهران بررسی نموده و در مقایسه با اثر غیرمستقیم این سبک از طریق متغیرهای فرهنگ انطباق‌پذیر و تأمین نیازهای برتر کارکنان به مدل مطلوب خود دست یابد. نتایج حاصل از مدل‌یابی معادلات ساختاری بر پایه داده‌های گردآوری شده از جامعه هدف حاکی از آن است که سبک رهبری تحول‌آفرین تأثیر مستقیم بر نوآوری سازمانی نداشته بلکه به طور غیرمستقیم و از طریق اشاعه فرهنگ انطباق‌پذیر و تأمین نیازهای برتر کارکنان بر نوآوری سازمانی در جامعه هدف اثرگذار است.

کلید واژه:

رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ انطباق‌پذیری، تأمین نیازهای برتر، نوآوری سازمانی

مقدمه

تحقیقات پیشین تصریح می‌نمایند برای این‌که سازمان‌ها بتوانند به طور مؤثری تقاضای در حال تغییر محیط امروزی را برآورده سازند، نیازمند انعطاف‌پذیری، نوآوری و کارکنان با انگیزه‌تری هستند [۳۷، ۵۲]. لذا سبک رهبری مناسب برای تأثیرگذاری بر یک چنین تغییری مورد نیاز است [۴۴]. با این وجود، تحقیقات تجربی اندکی روابط بین مؤلفه‌های کلیدی چنین راهبرد تغییری که شامل رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی، انگیزش کارکنان و نوآوری سازمانی است را بررسی نموده‌اند.

رهبران تحول‌آفرین به آن دسته از رهبران اطلاق می‌شود که درصددند تا با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فراروی سازمان‌ها قرار دهند و با ایجاد تعهد و اشتیاق وافر در بین مدیران و کارکنان، قاطبه اعضای سازمانی را برای ایجاد تغییرات بنیادی و تحول در ارکان و شالوده سازمان، به منظور کسب آمادگی‌ها و توانمندی‌های لازم جهت حرکت در مسیر جدید و فتح قله‌های بالاتری از عملکرد آرمانی بسیج نمایند [۴]. باور گسترده‌ای درباره مرتبط بودن رهبری و فرهنگ سازمانی با فرآیند تغییر وجود دارد [۵]. از نظر شاین^۱ فرهنگ سازمانی "الگویی است از پیش‌فرض‌های بنیادین که گروهی خاص در مواجهه با مشکلات برای انطباق خود با محیط بیرونی و دستیابی به یکپارچگی و انسجام درونی، خلق، کشف و یا ایجاد کرده است. الگویی که

تأثیر تأمین نیازهای برتر

کارکنان و فرهنگ انطباق‌پذیر

بر رابطه بین رهبری

تحول‌آفرین و نوآوری

سازمانی

(مطالعه موردی سازمان‌های فناوری‌محور)

محمد ابراهیم سنجقی (نویسنده مسئول)

دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

sanjaghi@yahoo.com

برزو فرهی بوزنجانی

دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

سیدمهدی حسینی سرخوش

دانشجوی دکتری مهندسی صنایع

جمال حاجی شفیعی

کارشناس ارشد MBA

کارکردی خوب داشته، کسب اعتبار نموده است و می‌توان به عنوان راهی درست به اعضا سازمان آموخت، تا از همان زاویه و در همان قالب بیندیشند و احساس نمایند [۴۳]. همان‌گونه که کاتر^۲ بیان می‌کند: "تنها از طریق رهبری است که می‌توان به درستی فرهنگی را که منطبق با تغییر است توسعه و پرورش داد" [۲۸].

علاوه بر این، رهبران تحول‌آفرین با رفتار خود و توجه به نیازها و خواسته‌های تک‌تک پیروان، آنها را برانگیخته و در جهت توسعه نوآوری سازمانی هدایت می‌نمایند [۵۴].

بررسی ادبیات تحقیق در حوزه‌های رهبری، فرهنگ سازمانی، انگیزش کارکنان و نوآوری سازمانی حاکی از آن است که بیشتر تحقیقات صورت گرفته اگرچه با ارزش هستند اما به طور مفهومی به بررسی موضوع پرداخته‌اند [۴۲، ۳۵] و صرفاً چند تحقیق که اخیراً انجام شده است، برخی از این روابط را با جزئیات بیشتری مطالعه نموده‌اند [۴۰، ۲۷].

با توجه به ضرورت تقویت قابلیت‌های نوآوری در سازمان‌ها جهت حفظ مزیت رقابتی خود در محیط متلاطم کنونی و شکاف موجود در ادبیات تحقیق، در این مقاله تلاش می‌گردد با بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر روی نوآوری سازمانی از طریق تقویت فرهنگ انطباق‌پذیری و تأمین نیازهای برتر کارکنان در جامعه مورد نظر، ضمن ارائه مدلی جهت تقویت قابلیت نوآوری سازمانی، گامی مثبت در جهت توسعه ادبیات تحقیق در این حوزه‌های مذکور برداشته شود.

۱. تبیین فرضیه‌های تحقیق

۱.۱. رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی

ادبیات مدیریت راهبردی بر تأثیر قابل توجه سبک رهبری بر نوآوری سازمانی تأکید می‌نماید [۳۴]. در یک تعریف، نوآوری سازمانی عبارت است از ارائه هر محصول، فرآیند یا سیستم جدید در یک سازمان [۴۶]. در حال حاضر اجماع گسترده‌ای مبنی بر نقش سبک رهبری همکارانه و مشارکتی (تحول‌آفرین) [۲۵] در مقابل سبک مراوده‌ای رهبری [۳۳] برای ترغیب نوآوری در سازمان وجود دارد. بنابراین ادراکات مدیران از نقش خود در سازمان، به شدت بر قابلیت توسعه چنین سبک رهبری در سازمان تأثیر می‌گذارد.

چندین مشخصه رهبری تحول‌آفرین با نوآوری سازمانی مرتبط است [۳۲]. رهبران تحول‌آفرین دارای چشم‌اندازی تعاملی^۳ هستند؛ آنها بیشترین توجه خود را به توسعه ارتباطات اثربخش و ارزش‌های مشترک و ایجاد محیطی مناسب برای تیم‌های نوآورانه معطوف می‌نمایند [۵۰]. این رهبران از فرآیندهای جمعی یادگیری سازمانی [۳۳]، اعتماد متقابل بین اعضای سازمان و رهبران [۴۱] و نگرش مثبت پیرامون فعالیت‌های داوطلبانه، خطرپذیری [۳۱] و خلاقیت [۴۷] حمایت می‌نمایند. تمامی این مشخصه‌ها روی هم رفته منجر به درک بهتر از رابطه عمیق بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی خواهد شد.

علاوه بر این، رهبران تحول‌آفرین دارای ویژگی‌های کاریزماتیک، الهام‌بخشی و تحریک‌فرهیختگی می‌باشند. این ویژگی‌ها تسهیل‌کننده فرآیندهای ارتباطی و یادگیری سازمانی بوده که به نوبه خود سازمان‌ها را قادر به نوآوری بیشتر می‌نمایند [۹]. رهبران تحول‌آفرین با ایفای نقش قهرمانی، ایده‌های خلاقانه را در سازمان خویش تقویت می‌نمایند. این رهبران با ترسیم چشم‌انداز در مقابل پیروان خود، آنها را برانگیخته و تمایل آنها به عملکرد فراتر از حد انتظار را افزایش می‌دهند و آنها را برای اتخاذ رویکرد نوآورانه در کار خویش به چالش می‌کشاند. نتیجه چنین افزایش انگیزشی، ارتقا نوآوری سازمانی خواهد بود [۲۰]. بنابراین:

فرضیه اول (H1): رهبری تحول‌آفرین اثر مثبت معنادار بر نوآوری سازمانی در جامعه هدف دارد.



۲.۱. رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ انطباق‌پذیری

بس و اولیو^۴ [۱۴] بیان نمودند که رهبری و فرهنگ بسیار به هم مرتبط هستند به طوری که می‌توان یک فرهنگ سازمانی را توسط خصوصیات تحول‌آفرینی آن توصیف نمود. در بسیاری از موارد نوع رهبری مورد نیاز برای تغییر فرهنگ، رهبری تحول‌آفرین می‌باشد زیرا تغییر فرهنگ نیازمند انرژی و تعهد فراوان جهت نیل به نتایج می‌باشد. بس بیان نمود "برای این‌که فرهنگ سازمانی تحول‌آفرین باشد، مدیر ارشد باید تغییرات مورد نیاز را به طور روشن تبیین نماید ... رفتارهای رهبران ارشد نماد فرهنگ جدید سازمان می‌شود" [۹]. بر این اساس رهبران عالی در جایگاهی هستند که هویت فرهنگی و تغییر آن را به طور قابل توجهی تحت تأثیر قرار می‌دهند [۲۶].

به گفته دنیسون^۵ فرهنگ انطباق‌پذیری بر انعطاف‌پذیری تأکید داشته و از نظر راهبردی به محیط خارجی توجه دارد و می‌کوشد تا نیازهای مشتریان تأمین گردد [۱۵]. در این نوع فرهنگ، هنجارها و باورهای مورد تأکید قرار گرفته‌ها تقویت می‌شوند که به وسیله آن بتوان علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر نمود و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داد. از طرفی طبق نظر کاتر و هسکت^۶ رهبرانی قادر به خلق فرهنگ‌های انطباق‌پذیر هستند که دارای ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین باشند [۲۹]. علاوه بر این، بلاک^۷ نیز دریافت که کارکنانی که سرپرست مستقیم خود را در رهبری تحول‌آفرین، بالا ارزیابی می‌نمایند فرهنگ سازمان خود را انطباقی‌تر، مشارکتی‌تر، منسجم‌تر و با مأموریت روشن‌تر درک می‌کنند [۱۱].

با توجه به توضیحات فوق:

فرضیه دوم (H2): رهبری تحول‌آفرین اثر مثبت معنادار بر فرهنگ انطباق‌پذیری در جامعه هدف دارد.

۳.۱. فرهنگ انطباق‌پذیری و نوآوری سازمانی

رهبران جهت مواجهه با آثار سوء ناشی از تغییرات محیطی مستمر، نیازمند توسعه فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر و نوآوری سازمانی هستند [۲۸]. تحقیقات مختلف به طور قاطعی به نقش فرهنگ در نوآوری اشاره نموده‌اند [۲۳، ۶]. فرهنگ سازمانی قادر است رفتارهای نوآوری را در میان اعضای سازمان ترغیب نماید زیرا فرهنگ می‌تواند اعضای سازمان را برای پذیرش نوآوری به عنوان یک ارزش بنیادی سازمان هدایت نموده و تعهد به آن را توسعه دهد [۲۱]. از نظر تسلاک و همکاران^۸ مؤلفه‌های اصلی فرهنگ از طریق اجتماعی‌پذیری و هماهنگی اثر دو چندان بر خلاقیت و نوآوری دارد [۴۸]. از طریق اجتماعی‌پذیری^۹ و هماهنگی^{۱۰} افراد درمی‌یابند که رفتارهای خلاقیت و نوآوری، بخشی از مسیری است که سازمان در آن گام برمی‌دارد. در این حین سازمان می‌تواند از طریق فعالیت‌ها، سیاست‌ها و رویه‌ها ارزش‌هایی ایجاد کند که از خلاقیت و نوآوری حمایت نموده و بدین ترتیب در نهایت ظرفیت نوآوری آن بهبود خواهد یافت.

تحقیقات تجربی نیز وجود رابطه معنادار میان فرهنگ و نوآوری را تأیید نموده‌اند [۲۲]. به ویژه تحقیقاتی ارتباط میان فرهنگ انطباق‌پذیری و نوآوری سازمانی را کشف نموده‌اند؛ لائو و گو^{۱۱} نشان دادند که فرهنگ‌های انعطاف‌پذیر و انطباق‌پذیر تأثیر مثبت بر روی نوآوری سازمانی دارند [۳۰]. همچنین والنسیا و همکاران^{۱۲} در مطالعه خود از ۴۲۰ بنگاه در اسپانیا دریافتند که فرهنگ‌های ادوکراسی^{۱۳} می‌تواند ارائه محصولات و خدمات جدید را توسعه دهد در حالی که فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی^{۱۴} مانع نوآوری محصول می‌باشد [۵۱]. دفت^{۱۵} نیز پیشنهاد نمود فرهنگ‌های انطباق‌پذیری با پاسخ‌های فعال به محیط پویا از طریق انعطاف‌پذیری و تغییر مشخص می‌گردد [۱۳]. این گونه سازمان‌ها از طریق انعطاف‌پذیری و پاسخگویی می‌توانند به سرعت نسبت به نیازهای محیط



بیرونی واکنش نشان دهند. این نوع فرهنگ سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا فعالانه به محیط بیرونی پاسخ داده و در نتیجه نوآوری سازمانی را تسهیل نمایند. بنابراین:

فرضیه سوم (H3): فرهنگ انطباق‌پذیری اثر مثبت معنادار بر نوآوری سازمانی در جامعه هدف دارد.

۴.۱. رهبری تحول‌آفرین، تأمین نیازهای برتر و نوآوری سازمانی

بسیان می‌کند که رهبر تحول‌آفرین یک محیط کاری را توسعه می‌دهد که در آن دستیابی به اهداف عالی، خودشکوفایی و توسعه شخصی محقق می‌گردد [۸]. رهبران تحول‌آفرین از طریق مشخصه مربی‌گری توجه ویژه‌ای به تأمین نیازهای تک‌تک پیروان خود در زمینه توفیق‌طلبی و رشد داشته و پیوسته پیروان خود را در راستای نیل به سطوح عالی‌تر پتانسیل خویش توسعه می‌دهند. این رهبران تفاوت‌های فردی پیروان در نیازها و خواسته‌ها را شناسایی نموده و از تفویض وظایف به عنوان ابزاری جهت توسعه پیروان بهره می‌گیرند. سپس وظایف تفویض شده را مورد پایش قرار می‌دهند تا از نیاز بیشتر پیروان به راهنمایی و حمایت اطمینان حاصل و پیشرفت آنها را ارزیابی نمایند به طوری که پیروان احساس تحت کنترل و نظارت بودن بر خود راه ندهد [۱۰].

افزون بر این، رهبران تحول‌آفرین با رفتار خود پیروان را در جهت تأمین نیازهای برتر خویش نظیر عزت نفس^{۱۶} و خودشکوفایی^{۱۷} هدایت می‌نمایند [۱۸]. مازلو^{۱۸} پنج سطح نیاز اساسی را برای انسان مشخص نمود: (۱) نیازهای فیزیولوژیکی، (۲) نیازهای ایمنی، (۳) نیازهای تعلق و دوستی، (۴) نیازهای احترام و (۵) نیازهای خودشکوفایی [۳]. مازلو نیازهای یاده شده در سلسله‌مراتب را به دو دسته نیازهای سطح بالا و نیازهای سطح پایین تقسیم کرد. نیازهای فیزیولوژیکی و امنیت را در رده پایین^{۱۹} و نیازهای اجتماعی، احترام و خودشکوفایی را در رده بالا^{۲۰} قرار داد. این طبقه‌بندی از آن جهت صورت گرفت که نیازهای رده بالا در درون فرد ارضا می‌شوند، در حالی که نیازهای رده پایین نظیر حقوق و دستمزد اصولاً به وسیله عوامل بیرونی ارضا می‌شوند [۱].

به گفته بس و اولیو [۱۴] رهبران تحول‌آفرین با آگاهی از نیازهای پیروان و ارتقا آنها به سطوح عالی‌تر از طریق تفویض وظایف، فرصت خودشکوفایی و دستیابی به استانداردهای توسعه اخلاقی را برای تک‌تک پیروان فراهم می‌نمایند. تحقیقات دیگر نیز نشان می‌دهد که رهبرانی که رفتارهای تحول‌آفرینی از خود بروز می‌دهند، قادر به تغییر مجدد ارزش‌ها و هنجارهای پیروان بوده و موجب تغییرات فردی و سازمانی می‌شوند و به پیروان خود کمک می‌کنند که از انتظارات عملکردی اولیه خویش فراتر بروند. به عنوان مثال سوسیک و همکاران^{۲۱} دریافتند که در مقایسه با دیگر سبک‌های رهبری، رهبری تحول‌آفرین در ترغیب پیروان خود به تفکر خارج از جعبه^{۲۲} و اتخاذ فرآیندهای تفکر تولیدی و اکتشافی که منجر به ایده‌ها و راهکارهای خلاقانه می‌گردد، مؤثرتر می‌باشد [۴۵]. با توضیحات فوق:

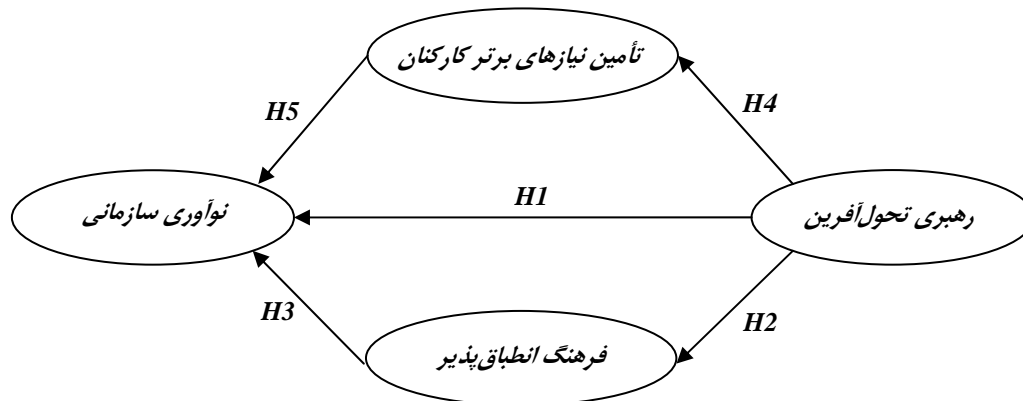
فرضیه چهارم (H4): رهبری تحول‌آفرین اثر مثبت معنادار بر تأمین نیازهای برتر کارکنان در جامعه هدف دارد.

فرضیه پنجم (H5): تأمین نیازهای برتر کارکنان اثر مثبت معنادار بر نوآوری سازمانی در جامعه هدف دارد.



۲. مدل مفهومی تحقیق

با توجه به فرضیه‌های تبیین شده در بخش قبلی، مدل مفهومی تحقیق در قالب شکل ۱ ارائه می‌شود:



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

۳. روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش جز تحقیقات توصیفی می‌باشد. راهبرد جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق از نوع پیمایشی و ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها جمعیت‌شناختی از آماره‌های توصیفی استفاده شد. سپس به منظور تعیین ارتباط میان متغیرهای تحقیق، ضرایب همبستگی میان متغیرها تعیین و بررسی گردید. در نهایت نیز برای بررسی اثر متغیرها بر روی یکدیگر و آزمون فرضیه‌ها از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری^{۲۳} بهره گرفته شد.

۳.۱. مشخصات نمونه آماری

حداقل حجم نمونه آماری با ضریب خطای نمونه‌گیری ۵ درصد، ۲۰۰ نمونه تعیین گردید که با در نظر گرفتن احتمال مخدوش بودن برخی از پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده، تعداد ۲۲۰ پرسشنامه در میان جامعه آماری مورد نظر (شامل شرکت‌های خصوصی فناوری‌محور مستقر در تهران) توزیع گردید. در نهایت تعداد ۲۱۷ پرسشنامه که به طور صحیح تکمیل شده بود، گردآوری شد و مبنای تحلیل‌های تحقیق قرار گرفت. اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری در جدول ۱ نمایش داده شده است.



جدول ۱- اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری

آماره توصیفی	تعداد	درصد (%)
جنسیت	مرد	۱۸۳
	زن	۲۶
تحصیلات	دیپلم و زیردیپلم	۵۷
	فوق دیپلم	۲۷
	لیسانس	۵۱
	فوق لیسانس	۲۱
	دکتری	۱۰
رده شغلی	تکنسین	۱۰۸
	مهندسی	۹۵
سابقه کار	کمتر از ۴ سال	۷۶
	۴-۷ سال	۶۰
	۷-۱۱ سال	۵۲
	بیشتر از ۱۱ سال	۳

۲.۳.۳. معیارهای سنجش

در این تحقیق برای سنجش رهبری تحول‌آفرین از مدل رافرتی و گیرفین^{۲۴} استفاده شد [۳۹]. این مدل دارای ۵ مؤلفه می‌باشد: (۱) چشم انداز: بیان‌گر یک تصویر آرمانی از آینده حول محور ارزش‌های سازمانی است؛ (۲) ارتباط الهام‌بخش: اظهار و ابراز پیام‌های مثبت دلگرم‌کننده درباره سازمان و بیانیه‌هایی که انگیزه و اعتماد به نفس را ایجاد می‌نماید؛ (۳) رهبری حمایتی: اظهار و بیان توجه به پیروان و در نظر گرفتن نیازمندی‌های شخصی آنها؛ (۴) تحریک‌فرهختگی: بالا بردن علاقه کارکنان و آگاهی آنان نسبت به مسایل و افزایش توانایی آنها نسبت به تفکر روی مسایل به روش‌های جدید؛ (۵) تقدیر شخصیت: اعطای پاداش‌ها مانند تحسین و تأیید تلاش‌های پیروان برای دستیابی به اهداف مشخص شده.

فرهنگ انطباق‌پذیری نیز بر اساس مدل دنیسون سنجیده شد که دارای سه مؤلفه اصلی می‌باشد [۱۵]:

- (۱) ایجاد تغییر: درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان در خلق راه‌های انطباق‌پذیر در پاسخ به نیازهای محیطی، توانایی درک محیط کسب و کار و واکنش سریع به روندهای جاری و پیش‌بینی تغییرات آینده.
- (۲) تمرکز بر مشتری: درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر ارتباط سازمان با مشتریان و کسب رضایت آنان، میزان درک خواسته‌های مشتریان و واکنش نسبت به آنها و پیش‌بینی نیازهای آینده آنان.
- (۳) یادگیری سازمانی: درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر چشم‌پوشی از اشتباهات برای یادگیری، تحقیق و پژوهش، تبادل تجربیات و آموخته‌ها در سازمان، ترغیب به نوآوری، اشاعه اطلاعات در سازمان، استمرار در یادگیری و پذیرش انتقادات. مدل توسعه‌یافته سلسله‌مراتب نیازهای مازلو جهت سنجش متغیر تأمین نیازهای برتر کارکنان مورد استفاده قرار گرفت که شامل چهار سطح به شرح ذیل می‌باشد [۱۲]:



- ۱) نیاز به احترام: همه افراد جامعه به ارزشیابی ثابت و عالی از خودشان نیاز دارند. احترام به خود و عزت نفس و احترام به دیگران از این جمله‌اند. این گونه نیازها را به دو دسته نیازهای داخلی و خارجی می‌توان تقسیم کرد. هنگامی که جنبه داخلی مدنظر قرار گیرد، مواردی چون عزت نفس، تمایل به قدرت، موفقیت، کفایت، استقلال و آزادی مطرح می‌شود و هنگامی که صحبت از شهرت، مقام، اعتبار، سربلندی، حرمت و تحسین پیش می‌آید، جنبه خارجی موردنظر است [۲].
 - ۲) نیازهای شناختی و معرفتی: به اعتقاد مازلو، انسان‌ها نیاز به افزایش آگاهی و دانش خود دارند. نیازهای شناختی و معرفتی، در واقع بیان نیاز انسان طبیعی به یادگیری، کاوش‌گری، کنجکاوی و کشف کردن برای درک و فهم بهتر دنیای اطراف آنها و رسیدن به سطوح بالاتری از شناخت حیات و محیط آنهاست [۱۹].
 - ۳) نیازهای خودشکوفایی: خودشکوفایی به توسعه استعدادها و تکمیل زمینه‌های فردی و افزایش مهارت‌ها اشاره دارد. به تعبیر دیگر، خودشکوفایی نیاز به شکوفایی تمامی استعدادهای پنهان آدمی است [۲].
 - ۴) نیازهای تعالی: بالاترین سطح نیازهای انسانی، در سلسله‌مراتب نیازهای مازلو، نیاز به تعالی است که گاهی اوقات از آن به نیازهای معنوی یا روحانی نیز تعبیر می‌شود. این نیاز در یک بیان کوتاه، کمک و یاری دیگران برای طی مراحل مختلف سلسله‌مراتب نیازها و دستیابی به خودشکوفایی توسط آنهاست [۱۹].
- در نهایت نیز از چارچوب مولر و همکاران^{۲۰} جهت سنجش نوآوری سازمانی بهره گرفته شد [۳۶]. این چارچوب سه دیدگاه در مورد نوآوری را ترکیب می‌نماید: دیدگاه منبع، دیدگاه قابلیت و دیدگاه رهبری.
- ۱) دیدگاه منبع: سازمان‌ها می‌بایست بین بهینه‌سازی (سرمایه‌گذاری تاکتیکی روی کسب و کار موجود) و نوآوری (سرمایه‌گذاری استراتژیک روی کسب و کار جدید) تعادل برقرار نمایند. دیدگاه منبع، درخصوص نحوه اختصاص منابع برای اثرگذاری روی این تعادل سخن می‌گوید (ما را هدایت می‌کند). منابع ورودی عبارتند از سرمایه، نیروی کار و زمان. در حالیکه خروجی، برگشت سرمایه‌گذاری روی نوآوری استراتژیک است.
 - ۲) دیدگاه قابلیت: دیدگاه قابلیت، میزان حمایت فرهنگ سازمان از تبدیل منابع نوآوری به فرصت‌هایی برای نوسازی کسب و کار را ارزیابی می‌نماید. ورودی‌های این دیدگاه، پیش‌شرط‌های نوآوری هستند مانند میزانی که مهارت‌ها، ابزار و ارزش‌هاییک سازمان در راستای نوآوری قرار داده می‌شوند. خروجی این دیدگاه شامل پلاتفرم رشد و انتخاب‌های استراتژیک هستند.
 - ۳) دیدگاه رهبری: این دیدگاه میزان حمایت رهبریسازمان از نوآوری را ارزیابی می‌کند. بر این اساس، میزان درگیر شدن رهبری در فعالیت‌های مربوط به نوآوری، میزان پایه‌گذاری فرآیندهای رسمی برای ترویج نوآوری و اشاعه و انتشار اهداف نوآوری در سازمان مبنای محاسبه می‌باشد.
- فرآیندهای نوآوری عنصر دیگری از چارچوب مذکور که شامل ساختارهای سازمانی مانند سازوکارهای حمایت از توسعه سازمان، بازارهای نوآوری، اقدامات مخاطره‌آمیز و پاداش‌های نوآوری هستند. فرآیندها، ارتباط دیدگاه منبع به دیدگاه قابلیت را برقرار می‌نمایند. کلیه معیارهای سنجش در قالب یک پرسشنامه و به صورت طیف لیکرت ۵ تایی از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) تنظیم و در جامعه هدف توزیع گردید.

۳.۳. روایی و پایایی معیارهای سنجش

روایی محتوایی پرسشنامه‌های تحقیق توسط ۱۰ تن از اساتید مرتبط با موضوع تحقیق بررسی و مورد پذیرش واقع گردید. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها نیز ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای اصلی و زیرمؤلفه‌های آنها محاسبه گردید که مقادیر این ضریب برای متغیرهای اصلی رهبری تحول‌آفرین ۰/۹۰۲، فرهنگ انطباق‌پذیری ۰/۷۵۴، تأمین نیازهای برتر ۰/۸۶۱ و نوآوری سازمانی ۰/۸۵۴ می‌باشد. ضریب آلفای کرونباخ برای زیرمؤلفه‌های متغیرهای اصلی نیز در جدول ۲ قابل مشاهده می‌باشد. با توجه به مقادیر ضریب آلفای کرونباخ می‌توان استنباط نمود که ابزار تحقیق از پایایی نسبتاً مطلوبی برخوردار است.



۴. یافته‌های تحقیق

۱.۴. تحلیل همبستگی

جدول ۲ همبستگی میان متغیرها را به همراه میانگین و انحراف معیار آنها نشان می‌دهد. همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد روابط ذیل میان متغیرهای تحقیق وجود دارد:

- ۱) ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ انطباق‌پذیری: رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت با فرهنگ انطباق‌پذیری دارد، بدین معنا که هر چه سبک رهبری تحول‌آفرین در جامعه هدف تقویت گردد به همان اندازه فرهنگ انطباق‌پذیری اشاعه خواهد یافت.
- ۲) ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی: رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت با نوآوری سازمانی دارد، بدین معنا که هر چه سبک رهبری تحول‌آفرین در جامعه هدف تقویت گردد به همان اندازه قابلیت نوآوری سازمانی ارتقا خواهد یافت.
- ۳) ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و تأمین نیازهای برتر کارکنان: رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت با تأمین نیازهای برتر کارکنان دارد، بدین معنا که هر چه سبک رهبری تحول‌آفرین در جامعه هدف تقویت گردد به همان اندازه نیازهای برتر کارکنان تأمین خواهد شد.
- ۴) ارتباط میان فرهنگ انطباق‌پذیری و نوآوری سازمانی: فرهنگ انطباق‌پذیری رابطه مثبت با نوآوری سازمانی دارد، بدین معنا که هر چه فرهنگ انطباق‌پذیری در جامعه هدف تقویت گردد به همان اندازه قابلیت نوآوری سازمانی ارتقا خواهد یافت.
- ۵) ارتباط میان تأمین نیازهای برتر کارکنان و نوآوری سازمانی: تأمین نیازهای برتر کارکنان رابطه مثبت با نوآوری سازمانی دارد، بدین معنا که هر چه نیازهای برتر کارکنان جامعه هدف بیشتر تأمین گردد به همان اندازه قابلیت نوآوری سازمانی ارتقا خواهد یافت.

جدول ۲- میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی متغیرها

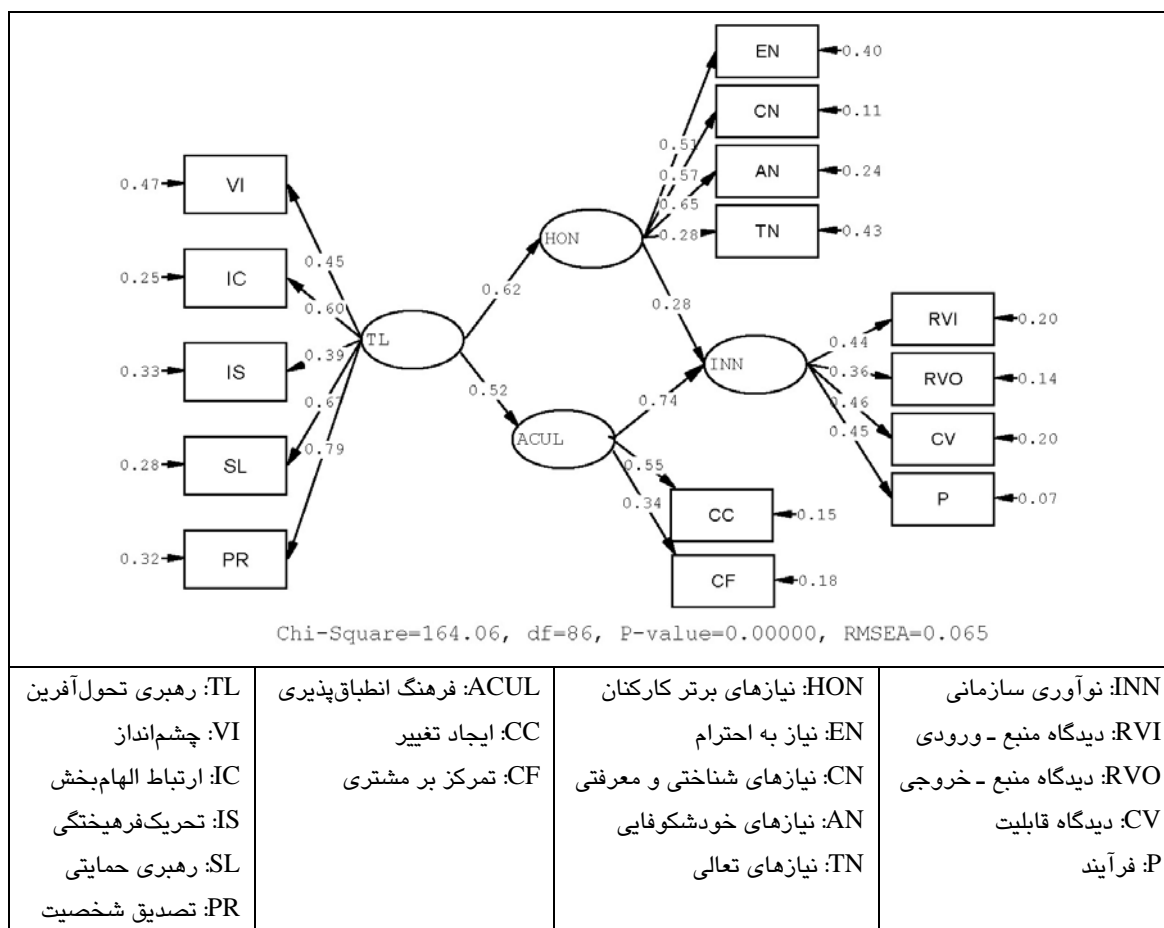
متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
۱. چشم‌انداز	.743														
۲. ارتباط الهام‌بخش	.528**	.800													
۳. تحریک فرهیختگی	.330**	.449**	.726												
۴. رهبری حمایتی	.385**	.573**	.426**	.794											
۵. تصدیق شخصیت	.385**	.613**	.468**	.704**	.890										
۶. نیازهای به احترام	.291**	.365**	.273**	.394**	.370**	.619									
۷. نیازهای شناختی و معرفتی	.338**	.399**	.339**	.389**	.401**	.508**	.728								
۸. نیازهای خودشکوفایی	.246**	.291**	.328**	.297**	.265**	.535**	.704**	.849							
۹. نیازهای تعالی	.119	.288**	.190**	.234**	.356**	.267**	.319**	.306**	.660						
۱۰. ایجاد تغییر	.224**	.348**	.116	.334**	.323**	.340**	.453**	.380**	.263**	.742					
۱۱. تمرکز بر مشتری	.169	.326**	.128	.167	.232**	.101	.306**	.205**	.251**	.501**	.533				
۱۲. دیدگاه منبع - ورودی	.384**	.432**	.212**	.417**	.321**	.320**	.509**	.368**	.191**	.512**	.377**	.562			
۱۳. دیدگاه منبع - خروجی	.242**	.221**	.038	.215**	.212**	.222**	.375**	.285**	.160	.479**	.374**	.461**	.635		
۱۴. دیدگاه قابلیت	.271**	.328**	.181**	.350**	.322**	.293**	.420**	.342**	.246**	.494**	.324**	.488**	.543**	.508	
۱۵. فرآیند	.350**	.392**	.244**	.337**	.356**	.295**	.486**	.413**	.246**	.623**	.453**	.585**	.617**	.608**	.725
میانگین	3.63	3.45	3.36	3.12	3.31	3.24	3.40	3.44	3.12	3.05	2.96	3.21	3.42	3.24	3.30
انحراف معیار	.823	.782	.697	.851	.973	.811	.661	.816	.717	.654	.533	.628	.513	.643	.528



ضرایب همبستگی تنها میزان ارتباط میان متغیرها را آشکار می‌سازد. به منظور درک اثر مستقیم و غیرمستقیم میان متغیرها، نیاز به تحلیل بیشتر به کمک مدل‌یابی معادلات ساختاری می‌باشد.

۲.۴. تحلیل معادلات ساختاری

پیوند دادن میان دانش نظری و تجربی به منظور درک بهتر از دنیای واقعی از ویژگی‌های رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری است [۱۷]. چنین تحلیلی امکان مدل‌سازی بر اساس متغیرهای مکنون^{۲۶} و متغیرهای مشهود^{۲۷} را به طور همزمان فراهم می‌سازد. این ویژگی بسیار مناسب برای تحلیل مدل‌های نظری می‌باشد که در اکثر مواقع مفاهیم اشاره شده در آنها پدیده‌های غیرقابل مشاهده را خلاصه‌سازی نموده است. در این تحقیق نیز به منظور آزمون فرضیه‌ها و مدل پیشنهادی، از رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸،۸۰ استفاده شد که نتایج آن در شکل ۲ نمایش داده شده است.



شکل ۲- مدل لیزرل

بررسی شاخص‌های نکویی برازش در جدول ۲ بیان‌گر این است که مدل پیشنهادی دارای برازش مطلوبی می‌باشد.



جدول ۳- شاخص‌های برازش مدل

شاخص	نتایج مدل	مرز قابل قبول*
RMSEA	۰/۰۶۵	< ۰/۰۸
Chi-square/df	۱/۹۱	< ۳
CFI	۰/۹۷	> ۰/۹۰
GFI	۰/۹۱	> ۰/۹۰
NNFI	۰/۹۷	> ۰/۹۰

*منبع: ویرا [۵۳]

نتایج ارائه شده در جدول ۴ نشان دهنده اثر مثبت و معنادار رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ انطباق‌پذیری و تأمین نیازهای برتر کارکنان و همچنین اثر مثبت و معنادار فرهنگ انطباق‌پذیری و تأمین نیازهای برتر کارکنان بر نوآوری سازمانی می‌باشد. با وجود این، اثر مستقیم رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی در جامعه مورد نظر تأیید نشد. لذا این نتایج به جز فرضیه اول از سایر فرضیه‌های تحقیق حمایت می‌نماید. علاوه بر این، نتایج تحلیل مسیر نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین تأثیر مستقیم بر نوآوری سازمانی نداشته بلکه به طور غیرمستقیم و از طریق اشاعه فرهنگ انطباق‌پذیری (با ضریب تأثیر ۰/۴۰) و تأمین نیازهای برتر کارکنان (با ضریب تأثیر ۰/۱۸) در مجموع با ضریب تأثیر ۰/۵۸ بر نوآوری سازمانی اثرگذار است.

جدول ۴- آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌ها	مسیرها	ضرایب مدل استاندارد شده	t-value	نتیجه
H1	رهبری تحول‌آفرین → نوآوری سازمانی	-	-	حمایت نشد
H2	رهبری تحول‌آفرین → فرهنگ انطباق‌پذیری	۰/۵۴	۶/۵۷	حمایت شد
H3	فرهنگ انطباق‌پذیری → نوآوری سازمانی	۰/۷۴	۶/۹۲	حمایت شد
H4	رهبری تحول‌آفرین → تأمین نیازهای برتر کارکنان	۰/۶۲	۶/۸۵	حمایت شد
H5	تأمین نیازهای برتر کارکنان → نوآوری سازمانی	۰/۲۹	۳/۹۶	حمایت شد

نتیجه‌گیری

در این مقاله روابط میان رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ انطباق‌پذیری، تأمین نیازهای برتر کارکنان و نوآوری سازمانی به طور نظری تبیین شد و سپس مورد آزمون قرار گرفت. هدف از این تحقیق بررسی اثر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی از طریق فرهنگ انطباق‌پذیری و تأمین نیازهای برتر کارکنان در جامعه هدف بود. نتایج تحلیل همبستگی ارتباط مثبت و معنادار میان رهبری تحول‌آفرین با نوآوری سازمانی، فرهنگ انطباق‌پذیری و تأمین نیازهای برتر کارکنان و نیز فرهنگ انطباق‌پذیری و تأمین نیازهای برتر کارکنان با نوآوری سازمانی را تأیید نمود. علاوه بر این، نتایج تحلیل مسیر حاکی از اثر مثبت و معنادار ($t > 1/96$) رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ انطباق‌پذیری (فرضیه دوم) و تأمین نیازهای برتر کارکنان (فرضیه چهارم) و فرهنگ انطباق‌پذیری و تأمین نیازهای برتر کارکنان بر نوآوری سازمانی (به ترتیب فرضیه‌های سوم و پنجم) می‌باشد.



یافته‌های این تحقیق همراستا با نتایج تحقیقاتی است که ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی [۲۴، ۱۶، ۷]، رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی [۴۹، ۲۹]، رهبری تحول‌آفرین و تأمین نیازهای برتر کارکنان [۱۴]، فرهنگ انطباق‌پذیری و نوآوری سازمانی [۵۱، ۳۰، ۱۳] و تأمین نیازهای برتر کارکنان و نوآوری سازمانی [۷] را تأیید می‌کنند.

یافته‌های تحقیق نشان داد که رهبری تحول‌آفرین قادر است از طریق فرهنگ انطباق‌پذیری و تأمین نیازهای برتر کارکنان، نوآوری سازمانی را در جامعه مورد مطالعه تقویت نماید. در واقع رهبران و مدیران ارشد جامعه هدف محرک اصلی تغییرات در سازمان‌های تابعه بوده و از طریق ساز و کارهای فرهنگی تأمین نیازهای برتر کارکنان قادرند این تغییرات را اعمال نمایند. به عنوان مثال مدیران عالی می‌توانند از طریق اصلاح سیاست‌ها و رویه‌ها، آزادی عملی بیشتری را برای کارکنان فراهم نمایند یا از طریق طراحی و استقرار نظام پرداخت مناسب، رفتارهای نوآوری را ترغیب نموده و انگیزه لازم جهت تغییر را در کارکنان ایجاد نمایند.

با توجه به این‌که تحقیق حاضر به صورت مطالعه موردی در سازمان‌های منتخب بوده است، توصیه می‌گردد مدل پیشنهادی تحقیق در جامعه آماری بزرگتری مورد آزمون قرار گیرد تا بتوان به نتایج قابل تعمیم‌تر نایل شد. علاوه بر این، در راستای تکمیل مدل تحقیق، پیشنهاد می‌گردد اثر سایر گونه‌های فرهنگ سازمانی (فرهنگ مأموریتی، فرهنگ تدام رویه و فرهنگ مشارکتی) نیز بر ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی در تحقیقات آتی بررسی گردد.

منابع

- [۱] رابینز، استیفان پی. (۱۳۷۸). مبانی رفتار سازمانی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی تهران.
- [۲] رضوانی، احمد (۱۳۶۹). انگیزش و شخصیت، مؤسسه چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی.
- [۳] رضوانی، علی (۱۳۸۵). تقابل رهبری انگیزش‌مدار با استراتژی برون‌سپاری سازمان بررسی موردی شرکت حفاری و اکتشاف انرژی گسترپارس (PEDEX)، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- [۴] سنجقی، محمدابراهیم (۱۳۷۹). نقش و کارکرد عوامل فرهنگی در رهبری تحول‌آفرین، دانش مدیریت، سال سیزدهم، شماره ۵۰.
- [5] Afsaneh, N. (1993). Integrating leadership and strategic management in organizational theory. *Journal of Administrative Sciences*, 10(4), 297-307.
- [6] Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- [7] Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76, 77-87.
- [8] Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York: The Free Press.
- [9] Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- [10] Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- [11] Block, L. (2003). The leadership-culture connection: an exploratory investigation, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 24, No. 6, pp. 318-334.
- [12] Chapman, A. (1995). Maslow's hierarchy of needs, <http://www.businessballs.com>.

- [13] Daft R.L. (2007). *Organization Theory and Design* (9th ed.). Cincinnati, OH: South-Western.
- [14] Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1993). *Transformational Leadership: A response to critiques*. In M.M. Chemers, & R. Ayman. (Eds.). *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. Sydney: Academic Press Inc.
- [15] Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- [16] Elenkov, D. S. and Manev, I. M. (2005). *Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context*. *Journal of Management*, 31(3), 381-402.
- [17] Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). *Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error*. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- [18] Gardner, W. L. and Avolio, B. J. (1998). *The charismatic relationship: A dramaturgical perspective*. *Academy of Management Review*, 23, 32-58.
- [19] Gautam, S. (2007). *Maslow's eight basic needs and the eight stage developmental model*, <http://www.the-mouse-trap.com>.
- [20] Gumusluoglu, L. and Ilsev, A. (2009). *Transformational leadership, creativity, and organizational innovation*, *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- [21] Hartmann, A. (2006). *The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms*. *Construction Innovation*, 6(3), 159-72.
- [22] Jaskyte, K. (2004) *Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations*. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2), 153-168.
- [23] Jassawalla, A. R. and Sashittal, H. C. (2002). *Cultures that support product innovation processes*. *Academy of Management Executive*, 16, 42-54.
- [24] Jung, D. I., Chow, C. and Wu, A. (2003). *The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings*. *Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- [25] Kanter R. M. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- [26] Katz, D. and Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- [27] Kavanagh, M.H. and Ashkanasy, N.M. (2006). *The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger*. *British Journal of Management*, 17, 81-103.
- [28] Kotter, J. (1998). *Cultures and coalitions*. In R. Gibson (Ed.), *Rethinking the future: Rethinking business, principles, competition, control & complexity, leadership, markets and the world* (pp. 164-178). London: Nicholas Brealey.
- [29] Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- [30] Lau C.M. and Ngo, H.Y. (2004). *The HR system, organizational culture, and product innovation*. *International Business Review*, 13, 685-703.
- [31] Lefebvre, E., Lefebvre, L. A. (1992). *Firm innovativeness and CEO characteristics in small manufacturing firms*. *Journal of Engineering and Technology Management*, 9, 243-277.



- [32] Lian Shao S. W. (2006). Across-cultural test of the 'five-factor model of personality and transformational leadership'. *Journal of Business Research*, 59(8), 936-944.
- [33] Manz C., Barstein, D. T., Hostager, T. J., Shapiro, G. L. (1989). *Leadership and innovation: a longitudinal process view*. In: Van de Ven, A., Angle, H. L., Poole, M. S. editors. *Research on the management of innovation: the Minnesota studies*. New York: Harper and Row.
- [34] McDonough E. F. (2000). Investigation on factors contributing to the success of cross-functional teams. *Journal of Product Innovation Management*, 17, 221-235.
- [35] Miner, B. (2000). Testing a psychological typology of entrepreneurship using business founders. *Journal of Applied Behavioral Science*, 36(1), 43-69.
- [36] Muller, A., Välikangas, L. and Merlyn, P. (2005). Metrics for Innovation: guidelines for developing a customized suite of innovation metrics, *Strategy & Leadership*, 33(1), 37-45.
- [37] Parker, R. and Bradley, L. (2000). Organizational culture in the public sector: Evidence from six organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141.
- [38] Parry, K. W. and Proctor-Thomson, S. B. (2003). Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector. *Journal of Change Management*, 3-4, 376-399.
- [39] Rafferty, A. E. and Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- [40] Sarros, J.C., Cooper, B.K. and Santora, J.C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, 145-158.
- [41] Scott, S. G. and Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- [42] Shane, S. and Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- [43] Schein, E. H. (1990). Organizational Culture, *Journal of American Psychologist*, Vol. 45, No. 2, 109-119.
- [44] Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- [45] Sosik, J. J., Avolio, B. J. and Kahai, S. S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 82, 89-103.
- [46] Suranyi-Unger, T. (1994). Innovation. In D. Greenwald (Ed.), *Encyclopedia of Economics*. New York: McGraw-Hill.
- [47] Tierney, P., Farmer, S. M. and Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- [48] Tesluk, P.E., Faar, J.L. and Klein, S.R. (1997). Influences of organisational culture and climate on individual creativity. *The Journal of Creative Behaviour*, 31(1), 21-44.
- [49] Tsui, A. S., Zhang, Z. X., Wang, H., Xin, K. R. and Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *Leadership Quarterly*, 17(2), 113-137.



- [50] Tushman, M. L., Nadler, D. A. (1986). *Organizing for innovation*. *California Management Review*, 28(3), 74-92.
- [51] Valencia J.C., Valle, R.S. and Jiménez, D.J. (2010). *Organizational culture as a determinant of product innovation*. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466-480.
- [52] Valle, M. (1999). *Crisis, culture and charisma: The new leader's work in public organizations*. *Public Personnel Management*, 28(2), 245-257.
- [53] Vieira, A.L. (2011). *Interactive LISREL in Practice: Getting Started with a SIMPLIS Approach*. Berlin: Springer Press.
- [54] Waldman, D. and Bass, B. M. (1991). *Transformational leadership at different phases of the innovation process*. *Journal of High Technology Management Research*, 2, 169-180.

پی‌نوشت

-
- ¹ Schein
² Kotter
³ Interactive vision
⁴ Bass and Avolio
⁵ Denison
⁶ Kotter and Heskett
⁷ Block
⁸ Tesluk et al.
⁹ Socialization
¹⁰ Coordination
¹¹ Lau and Ngo
¹² Valencia et al.
¹³ Adhocracy cultures
¹⁴ Hierarchical cultures
¹⁵ Daft
¹⁶ Self-esteem
¹⁷ Self-actualization
¹⁸ Maslow
¹⁹ Lower-Order needs
²⁰ Higher-Order needs
²¹ Sosik et al.
²² Out of the box thinking
²³ Structural Equation Modeling (SEM)
²⁴ Rafferty and Griffin
²⁵ Muller et al.
²⁶ Latent variables
²⁷ Manifest variables